

## A multinacionális vállalatok és a munkaügyi kapcsolatok heterogenitása

### Bevezetés

A nemzetközi munkamegosztás napjainkra egészen új fázisába, az úgynevezett Allyn Young-féle specializációhoz érkezett, amelyet a multinacionális vállalatok térnyerése, a hosszú termelési láncok, a különféle alkatrészek és alkotórészek cseréje, a korábbi komplex ipari termelési folyamatok fragmentálódása és dezintegrálódása jellemez (Kol – Rayment 1989). Az elmúlt évtizeddel ellentétben ma már Magyarországon is jól kitapinthatók e folyamat megindulásának, izmosodásának jelei (Novoszáth 1993).

Közismert, hogy a különböző multinacionális cégek között az egyes iparágakon belül folyó verseny mára már jócskán túllépett a részpiacokon zajló csatározásokon, és a globalizálódás vált jellemzővé. A világ gazdaságának alakulását az elkövetkező évtizedekben várhatóan ez a folyamat, a multik „pókhálójának” terjeszkedése (G. Gy. 1993) fogja meghatározni. Korunk egyik legfőbb problematikája ebből adódóan, hogy az egyes vállalatok miként fognak reagálni, milyen válaszokat fognak adni a globális kihívásra. Az elmélet egyelőre nem egységes, vannak, akik a struktúrák egységesülését, és akadnak, akik az elmélyülő különbségek kialakulását tartják valószínűbbnek. Mindamellet széles egyetértés mutatkozik tekintetben, hogy e folyamatok megismerése a jelenleg ismert és széles körben alkalmazott módszerekkel, eszközökkel már nem lehetséges. Az elmélet ebben a vonatkozásban két fő irányban fejlődött. A konvergencia-iskola követői szerint minden egyes multinacionális cég anyaországa üzleti kultúrájának befolyása alatt áll és megfigyelhető, hogy a származási országban kialakult sajátosságait „továbbörökítik” külföldön telepített szervezeti egységeikbe. Ugyanakkor a piac változásai, az egyes piacok természete mindenki által érezhető, és hasonló válaszokat vált ki a vállalatokból, ami viszont az egységesülés irányába mutat.

Ezzel szemben a divergencia iskola hívei szerint az a legfontosabb kérdés, hogy az egyes piaci szereplők miként értékelik a körülöttük zajló folyamatokat és hogyan reagálnak a kihívásokra. A külső környezet befolyása ugyanis sok-sok áttételen, szűrőn keresztül jut be az egyes cégek belső világába, és az eltérő vállalati kultúrák folytán a kihívásokra adott válaszok is különbözőek lehetnek. A vállalatokat leginkább működésük közvetlen környezete befolyásolja, és a nagyvállalatok nemzetközi tevékenységének erősödésével, azaz multinacionális, sőt transznacionális jellegük markánsabbá válásával elképzeléseiket és lehetőségeiket egyre kevésbé determinálják az anyaország-beli társadalmi-gazdasági feltételek.

Korunk gazdaságának másik fontos jellemvonása a multinacionális termelési és forgalmazási struktúrák átalakulása. Korábban a nagyobb cégek csupán kihelyezték kapacitásaik egy részét azon országok piacaira, amelyeket érdemesnek véltek meghódítani. Ugyanakkor valójában „gyarmatosítókként” viselkedtek, saját vállalati kultúrájuk adaptációjára kényszerítve a befogadókat. Ennek egyik igen szembevetű megnyilvánulása a külföldi vezetők gyakori alkalmazása. A misszionárius szerepkörben foglalkoztatott anyaországbeli menedzserek automatikusan fölérendeltségi viszonyba kerültek a helyi alkalmazottakkal, és ha nem érezték elhivatottságot a befogadó hely szellemének tanulmányozására, senki sem vette ezt zokon tőlük. Az egyre élesedő verseny, az egyes termékek és technológiák életciklusának drámai rövidülése azonban lassan véget vet ennek az állapotnak. A kor igénye megköveteli, hogy — a globális termelés költségkímélő hatását kihasználva — az egyes piacok specifikus igényeit is szem előtt kell tartani a tervezés és a kivitelezés során.

Ezek a fejlemények fokozatosan új kihívások elé állítják a multik vezetőit, és arra kényszerítik korunk misszionáriusait, hogy „Rómában úgy viselkedjenek mint a rómaiak”. Ezt a folyamatot látszik alátámasztani az, hogy mind több multinacionális vállalat törekszik leendő menedzsereit a befogadó országok tehetséges ifjú titánjaiból kinevelni. Számos hazai multinacionális vállalatnál szerzett tapasztalat is azt mutatja, hogy lényegesen könnyebb egy gyártási eljárást megváltoztatni vagy újfajta értékesítési, esetleg könyvelési módszert bevezetni, mint az emberek gondolkodásmódját, a különféle kialakult értékrendeket, hagyományokat és magatartásmódokat megváltoztatni (Poór 1992).

## 1. A külföldi tőkével kapcsolatos beállítottságokról röviden

Közép- és Kelet-Európa egykori szocialista országai közül, egészen 1992 végéig, Magyarország bizonyult a legvonzóbb térségnek a külföldi tőke számára. Habár 1993-ban Lengyelország, a Cseh Köztársaság és Oroszország irányában nagyobb mértékben nőtt a nemzetközi tőke érdeklődése. 1993 első félévéig Magyarországon 17 529 közös vállalat jött létre.\* Az újonnan megalakult vegyesvállalatok számának és a közvetlen nemzetközi tőkebefektetések nagyságrendjének alakulását illusztrálják a következő adatok:

Évek	A vegyesvállalatok száma	Külföldi működőtőke beáramlása
1989	1879	550 millió dollár
1990	3814	900 millió dollár
1991	5642	1 700 millió dollár
1992	4010	1 641 millió dollár
1993. I. félév	2093	651 millió dollár

Forrás: Falubíró 1993.

A külföldi érdekltségű vállalatok alapító vagyonában a külföldi tőkebefektetés aránya 1991-től nő. Például, amíg 1991-ben a külföldi tőke aránya az alapítói vagyonban 40 % volt, addig ez az arány 1993 első félévében 77,1 %-ra nőtt.

Magyarországon a külföldi tőke részvételével létesített beruházások többsége közös vállalat — napjainkig — legfeljebb a *tulajdonosi struktúrákat* változtatta meg, a gazdálkodási folyamatokat (reálfolyamatokat) kevésbé. Az igazi „működőtőke” akkor jelenik meg, amikor a tulajdonvásárlást követően, alaptőke emelés formájában a termelőkapacitások bővítésére is sor kerül. Például, a Chinoin-részvények 40 %-ának a Sanofi francia cég által történt megvásárlása csupán a magyar gyógyszergyár tulajdonosi struktúráját módosította az első lépésben. A következő lépésben végrehajtott alaptőke emelést képviselő 10 millió dollár járult hozzá a termelőkapacitások fejlesztéséhez. Hasonló minta

\* A rendkívüli mértékű változások érzékeltetésére: 1988 végén még csak 282 darab, 310 millió dollárnyi külföldi tőkével működő vegyesvállalat működött Magyarországon (Vígvári 1993).



érvényesült a Tungsram Rt. részvényeinek a General Electric által történő megvásárlásakor (Falubíró 1993).

A külföldi tőke magyarországi szerepének értékelésekor, a munkaügyi kapcsolatokra gyakorolt hatásának elemzésénél indokolt különbséget tenni az előbb említett „kétlépcsős” tőkeberuházás valamint az ún. zöldmezős beruházások formájában létrehozott gyártókapacitások között. (Az utóbbira jó példa a General Motors Szentgotthárdban létesített Opel Autógyára, vagy a japánok által létrehozott Magyar Suzuki autógyár Esztergomban.)

A multinacionális cégeknél érvényesülő munkaügyi kapcsolatok bemutatása előtt vázlatosan ismertetni szeretnénk a magyar lakosság külföldi tőkével szembeni véleményének, beállítottságainak alakulását. Az 1992 és 1993 márciusában végzett országos reprezentatív felmérés tapasztalatai szerint a lakosság véleménye a külföldi tőke magyarországi megjelenéséről változó (Lengyel – Linczowski 1993). Például 1992 tavaszán a megkérdezettek több mint egyharmada fenntartások nélkül egyetértett a külföldiek magyar vállalatokban való tőkerészesedésével, egy évvel később (1993) már kevesebb mint egynegyede nyilatkozik ebben a szellemben. A külföldi tőke magyar gazdaságban való megjelenését támogatók főként a fiatalabb, iskolázott (középiskolát és egyetemet végzettek) és fővárosi lakosok közül kerülnek ki. A külföldi tőke magyar gazdaságban való részvételét elutasítók az idősebb (60 év felettiek) korosztályból, az alacsonyabb iskolai végzettségűek és a falusi lakosság köréből verbuválódnak. Érdekes részletesebben is megismerni azoknak az értékeléseknek a módosulását, amelyek a külföldi tőke bevonásával működő cégek előnyeit méltatják. Lásd részletesebben erről az alábbi táblázat adatait:

*Kérdés: Mi az előnye a külföldi tőke bevonásával működő cégeknek?*

Előnyök	1992	1993
Több tőkét vonz	14,9	40,8
Elősegíti a technológia fejlődését	17,1	31,3
Segíti a gazdasági felemelkedést	13,7	12,6
Növeli a piaci részesedést	8,0	18,7
Javítja a munkamorált	4,0	10,3
Új munkahelyeket teremt	10,7	16,4
Nagyobb jövedelmet eredményez	4,4	14,5
Nagyobb profitot eredményez	2,5	16,4

*Forrás: Lengyel — Linczowski 1993.*

A külföldi tőkeberuházások gazdasági — elsősorban a beruházás-növelés, a jövedelem és profitnövekedés területén érzékelhető — hatásait a magyar lakosság növekvő arányban kedvezőnek tartja. Kevésbé kedvezőnek minősítik munkahelyteremtő szerepét, egyértelműen kedvezőtlennek értékelik viszont az ország gazdasági fejlődésére gyakorolt hatását.

## 2. A multinacionális vállalatok és a munkaügyi kapcsolatok

### 2.1. Vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok

A munkaügyi kapcsolatoknak a multinacionális cégeknél kiépülő mintáinak ismertetése előtt vázolni szeretnénk azokat a sajátosságokat, amelyek a vállalati gazdálkodásban való szakszervezeti részvételt a 90-es évtized elején jellemzik. Megállapításaink azoknak a vizsgálatoknak a tapasztalatain alapszanak, amelyeket a Japán Munkaügyi Kutatóintézet 1992 nyarán illetve 1993 tavaszán Magyarországon végzett (J.I.L. 1993).

A kutatás legfontosabb tapasztalata: annak ellenére, hogy a politikai rendszerváltás (1990) nyomán kialakuló nagyszámú szakszervezeti konföderáció viszonyára az éles politikai, ideológiai és személyi rivalizálás nyomta rá a bélyegét, vállalati szinten, mind a szakszervezetek között, mind a munkáltatók és a szakszervezetek kapcsolataiban a kooperáció dominál. Az együttműködési viszonyok, a gazdaságra jellemző strukturális és konjunkturális visszaesés (recesszió) feltételei között kedvezően befolyásolják mind a munkavállalói érdekvédelmet, mind pedig a vállalatok túlélési esélyeit. (A szakszervezetek és a munkáltatók vállalati szintű együttműködése hosszú múltra tekint vissza Magyarországon és elválaszthatatlan a szocializmus feltételei között a munkavállalókra jellemző ún. duális lojalitás tradíciójától [Makó 1987].)

A magyar vállalatok nemzeti mintájában szereplő cégek döntő többségében (85 %-ában) tevékenykedik valamilyen munkavállalói érdekképviselő; közülük legnagyobb befolyással a *megújult régi szakszervezeti konföderáció* (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ) rendelkezik. A felmérésben szereplő vállalatok (szám szerint 446 cég) több mint egynegyedében a vállalatvezetés készségesen tárgyal a vállalatnál előforduló szakszervezetekkel, csupán töredékük (9 %) tárgyal kizárólag csak a legerősebb munkavállalói szervezettel.

A vállalati szintű munkaügyi viták szerkezetében a privatizáció és a gazdasági recesszió együttes hatására figyelemreméltó változások történtek. A szocializmusra jellemző *szociális foglalkoztatás* feltételei között a munkaügyi viták döntően a bérek és a béren kívüli juttatások körül szerveződtek.

Ezzel szemben napjainkban, a vállalatvezetés és a szakszervezetek tárgyalásain a privatizációval, a vállalatok átszervezésével és ezekkel összefüggésben a foglalkoztatás biztonságával illetve az elbocsátás körülményeivel (például, végkielégítés) kapcsolatos kérdések szerepelnek a viták középpontjában.

A szakszervezetek a vállalati vezetéssel napjainkban is készek az együttműködésre, ez a kooperatív magatartás még olyan problémák esetén is megfigyelhető, mint a létszámcsökkentés. Például a MSZOSZ-hez tartozó szakszervezetek közül mindössze 20 utasította el a létszámcsökkentést, döntő többségük (99) elfogadta és ugyancsak jelentős számuk (64) még támogatta is. Az országos mintában szereplő vállalatoknál működő szakszervezetek között a *kritikusnak tekintett*, elsőként megalakult önálló szakszervezet, a Demokratikus Szakszervezetek Országos Szövetsége (Liga) tagszervezetei közül is mindössze egy utasította el a létszámleépítést, míg a többi *beletörődő vagy támogató* beállítottságot képviselt.

## 2.2. A munkaügyi kapcsolatok fejlődése a multinacionális vállalatoknál

A multinacionális vállalatok magyarországi megjelenését a közvélemény általában pozitívan értékeli. (Lásd erről a korábban idézett közvéleménykutatás eredményeit!) A szakemberek számos kérdést vetnek fel, aggodalmat fogalmaznak meg a multinacionális vállalatok megjelenésével kapcsolatban. Az aggodalmak gyakran megalapozottak, máskor hiányos ismereteken alapszanak és ideológiai színezetűek (például: „tönkreteszik a nemzeti ipart”). A leggyakrabban elhangzó aggodalmak a piacvásárlással, a nemzetközi piacokon megjelenő magyar termékek kiiktatásával, a korábbi KGST piacokon kiépített magyar pozíciók tönkretételével kapcsolatosak. A teljes kép kialakítása érdekében természetesen utalnunk kell azokra az értékelésekre is, amelyek a termelési kapacitások fejlesztése formájában új munkaalkalmakat, a technológia fejlesztését, a szolgáltatási szektor korszerűsítését, a vezetési és irányítási módszerek modernizálását remélik a nemzetközi cégek megjelenésétől.



Általánosan megfogalmazott pozitív vagy negatív beállítottságoktól eltekintve, napjainkban viszonylag kevés rendszerezett ismerettel rendelkezünk a multinacionális cégek magyarországi tevékenységéről, ezen belül emberi erőforrás politikájáról, és ezzel összefüggésben a munkaügyi viszonyokról.\*

Dolgozatunkban a munkáltató és a munkavállalók viszonyában érvényesülő társadalmi-szervezeti kapcsolatok azon elemeit igyekszünk bemutatni, amelyek a munkaerőfelhasználás módszereit meghatározzák. A külföldi tőkerésztvétellel létrehozott közös vállalatok csoportosítása többféleképpen képzelhető el: a munkaügyi kapcsolatok vizsgálata szempontjából az ún. zöldmezős beruházások formájában, valamint a már működő, állami tulajdonú vállalat *kivásárlása* útján létrehozott közös vállalatokat célszerű megkülönböztetni.

Az első esetben a vállalat társadalmi-szervezeti viszonyait s ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokat szinte a „semmitől” kell létrehozni. A másik esetben, a tulajdonosváltást kísérő szervezeti változások során a munkaügyi kapcsolatok partnereinek — a vállalatvezetésnek és a szakszervezetnek egyaránt — számolni kell a korábban érvényesülő érdek- és hatalmi viszonyok mintáival, valamint az azoktól elválaszthatatlan társadalmi és kulturális tradíciókkal.

A külföldi tőke ún. zöldmezős beruházás formájában való megjelenésének és működésének illusztrálására a *Magyar Suzuki Rt.* működésének bemutatását választottuk. Az egykor kizárólag állami kézben lévő magyar vállalatban való külföldi tőke szerepének bemutatására a Malév és a Lockheed részvételével létrehozott *Aeroplex Kft.*-nél érvényesülő munkaügyi kapcsolatok néhány jellemzőjével kívánunk foglalkozni. (Zárójelben szeretnénk megjegyezni, hogy a multinacionális cégek működéséről tájékoztató információk rendkívül hiányosak és nehezen hozzáférhetők a társadalomkutatók számára.)

### 2.3. Üzemi tanács a szakszervezetek helyett: a Magyar Suzuki példája

A japán tőkeberuházások nagyságrendje Közép- és Kelet-Európa egykori szocialista országaiban lényegében elhanyagolható, e tendencia figyelembevételével megjegyzendő, hogy az összes megvalósított

\* Ismereteink szerint ezidáig a hazai szakirodalomban elsősorban a vegyesvállalatokkal foglalkozva érintik a szerzők ezt a témakört (például Viszt – Ványai – Berkó 1990, Koncz 1992 és Orolin 1992).

beruházási projekt mintegy felét és a befektetett összegek több mint négyötödét (74,4 millió dollárt) Magyarországon fektették be. A befektetett tőke közel felét a *Magyar Suzuki Rt.* létrehozására fordították.

Közel tízéves tárgyalások után 1990-ben írták alá a japán tőke 51 %-os részvételével (Suzuki Mo. Co.: 40 %, C. Itoh: 11 %, magyar részesedés: 40 % és International Financial Corporation: 9 %) létrehozott Rt. alapító dokumentumát. A japán-magyar autógyár létrehozásánál szerepet játszó piaci megfontolások: a) az 1990-es évek elején, a magyar autók átlagos életkora 10 év, b) a hárommillió autónak mintegy egy-harmadát sürgősen lecserélik a fogyasztók, ezek az autók ugyanis több mint tíz évesek és kétötödük környezetszennyező kétütemű autók közül áll, c) 1990-től Magyarországon az importált autók után 35 % vámot kell fizetni. A japán Suzuki magyarországi üzemében gyártott ötajtós SWIFT és 4 ajtós SEDAN részét képezi a cég világpiaci stratégiájának. Ennek értelmében a kis kocsikat Indiában, a középkategóriájú és a nagyobb Sedan változatot Magyarországon, a terepjáró típust (Santana) Spanyolországban gyártják. A *Magyar Suzuki Rt.*-ben évi 50 000-es darabszámot terveznek, de az üzem adottságai lehetővé teszik a száz-ezres darabszám előállítását is. A magyar bedolgozók arányát az előállított autó összértékében 60 %-ra kívánják emelni 1994-re (Bakos 1992).

A beruházás foglalkoztatásnövelő hatása a helyi munkaerőpiacon — amelyre 1993-ban 20 %-os munkanélküliségi ráta jellemző, szemben az országos 14 %-kal — nem elhanyagolható; a központi gyárban (Esztergom városában) a termelés teljes felfutásával 1000 főt, a bedolgozó cégeknél pedig további 17–18 000 főt foglalkoztatnak. 1993 áprilisáig 150 magyar munkás részesült képzésben a Suzuki Motor Co. kosai gyárában, a dolgozók többsége Magyarországon részesült képzésben. A Suzuki részéről 25 fő a magyar vállalatvezetést segíti, ugyancsak 25 fő pedig a termelésirányítás területén tevékenykedik.

A munkaerőfelvételnél a kvalifikált és fiatal (20–25 éves) munkaerőt részesítették előnyben, kezdetben háromszoros volt a túljelentkezés, később ez az arány csökkent. A Suzuki japán üzemében továbbképzésen résztvevő magyarok kritizálták a japán munkafeltételeket (a napi másfélórás túlórárt, étkezést). Ennek ellenére mindössze 15 fő lépett ki a vállalattól. A japán vállalatvezetés rendkívül elégedett a magyar karbantartók szakmai felkészültségével, általában a magyar munkásokat túl-képzetteknek tartják.

A munkatervezés, a munkaszervezet területén a japán vállalatvezetés a japán munkaerőfelhasználás gyakorlatára jellemző módszerek alkal-



mazását szorgalmazza (munkakör rotáció, QC stb.). Ezzel összefüggésben a japán vállalatvezetők panasza: a magyarok individualisták, a csoportszellem gyenge (Neumann, 1993).

A *Magyar Suzuki Rt.*-nél a munkaügyi kapcsolatok szabályozó intézményei és mechanizmusai kialakulatlanok, csakúgy mint az emberi erőforrás-menedzsment módszerei. Ennek ellenére a vállalati vezetés szakszervezettel szembeni beállítottságának jellemzői már érzékelhetők. A vállalatnál a szakszervezeti szerveződés a kezdet kezdetén tart. A jelenlegi létszám töredéke (7 %-a) tagja a Vasas Szakszervezetnek, amely üzemen kívülről kezdeményezte a munkavállalói érdekvépviselet szervezését. A vállalatvezetés nem tanúsít különösebben baráti beállítottságot a szakszervezettel szemben, egyebek mellett ezt az is jól illusztrálja, hogy a vállalati vezetés mind a mai napig nem érezte hiányát egy olyan partnernek, akivel kollektív szerződést köthetne az új Munka Törvénykönyve által szabályozott kérdésekben. A vállalati vezetés mindazonáltal igényli a döntéseiben való munkavállalói részvételt. Ennek hiányában ugyanis lehetetlen létrehozni a termelés zavartalanságát garantáló kétoldalú — felülről lefelé és alulról felfelé — érvényesülő kommunikációs rendszert. Lényegében ezzel magyarázható az Üzemi Tanács 1992 októberében való létrehozása a *Magyar Suzuki Rt.*-ben, holott az ÜT választások az országban 1993 kora nyarán történtek. A kilenctagú ÜT havonta ülészik, elsősorban olyan kérdések szerepelnek napirendjén, mint a termelési tervek, a képzés és a keresetnövelés. Mint azt Lepsényi István a Magyar Suzuki Rt. vezérigazgatója nyilatkozta: „az ÜT kiválóan megfelel, mivel a paternalista japán munkaadói modellt Esztergomba is át akarja ültetni” (Heimer György 1993).

## 2.4. Konfliktusok sorozata: az Aeroplex of Central Europe Kft. esete

### 2.4.1. A megalakulás bonyodalmai

A jelenleg már közel 18 000 vegyesvállalat, vagy teljes külföldi tulajdonú vállalat közül több százra tehető a multinacionális vállalatok száma. A magyar szakszervezetek bérkövetelésekért eddig mégis csak egy esetben robbantottak ki sztrájkot az itt tevékenykedő nyugati érdekeltségű vállalatoknál: a Magyar Légiközlekedési Vállalat és a Lockheed Aircraft International Service (LASI) vegyesvállalatánál, az *Aeroplex Kft.*-nél került erre sor. Vagyis egyáltalában nem az a jellemző, hogy a magyar munkavállalók és szakszervezetek „lehetetlen bérkövetelésekkel” ostromolják a külföldi érdekeltségű vállalatokat. Az elkö-

vetkezőkben a mindezideig egyetlen, az *Aeroplex Kft.*-nél kirobbant sztrájk főbb mozgatórugóit, feszültségpontjait, előzményeit kívánjuk bemutatni.

Már az amerikai Lockheed cég és a Magyar Légiközlekedési Vállalat (továbbiakban MALÉV) által létrehozott vegyesvállalat megalakulása sem volt bonyodalom nélküli FERIHEGYEN. A MALÉV vezetése hivatalosan 1991 februárjában jelentette be, hogy szándéknyilatkozatot írtak alá a LASI-val egy repülőgépjavítást és -karbantartást végző vegyesvállalat alapításáról. Az 50–50 százalékos alaptőkerészesedéssel felállítani szándékozott Kft. alapvető feladataként a MALÉV teljes gépparkjának karbantartását, valamint a más légitársaságoknak, megrendelőknek végzendő bér munkát jelölték meg. A vegyesvállalat célja a tőkebevonáson kívül a repülőgépkarbantartás korszerűsítése volt az amerikai partner modern vezetési és munkamódszereinek meghonosításával és a fejlett nyugati országok légügyi hatóságai által előírt minősítések és jogosítványok megszerzésében való segítségnyújtás révén.

A MALÉV érintett dolgozói nehezményezték, hogy a vállalat vezérigazgatója az ő tájékoztatásuk és beleegyezésük nélkül döntött a vegyesvállalatba való kiejánlásukról. Mindezt tették azért, mert véleményük szerint a MALÉV jószerével csak dolgozói tudását és — a nyugati átlag szerint nevetségesen olcsó — munkaerejét adná el tőkeként a vegyesvállalatba. Ezért arra igyekeztek választ keresni, hogy a MALÉV vezetése még milyen más, lehetséges partnerekkel tárgyalt és milyen szempontok alapján döntött az amerikai cég mellett, s általában véve, hogyan illeszkedik ez az elképzelés a MALÉV akkoriban tervezett privatizációjához.

A MALÉV egykori vezérigazgatója kezdetben a MALÉV részprivatizációjának tekintette a vegyesvállalat megalakítását. Az érintett szakszervezetek azonban hazai és külföldi szakértők véleménye alapján kiderítették, hogy a Lockheed–MALÉV Kft. egyáltalán nem tekinthető a hatályos jogi előírások szerint a MALÉV (rész)privatizációjának, hanem egyszerűen új gazdasági társaság létrehozásáról van szó.

A felkért szakértők arra is felhívták a MALÉV szakszervezeteinek figyelmét, hogy a tervezett Kft.-nél a MALÉV teljes műszaki szakágazata illetve repülőgépjavító kapacitása kikerül a vállalat privatizációs folyamatából. Amennyiben a munkavállalók még a MALÉV részvénytársasággá alakulása előtt átkerülnek az új vállalatához, elveszíthetik számos törvény által biztosított jogukat, többek között teljesen kimaradnának a privatizációs folyamatba való beleszólásból és a dolgozói részvénytulajdonlás lehetőségéből.

A szakértők arra is rámutattak, hogy a Lockheed a tervezett tevékenység valós értékétől messze elmaradó befektetéssel, áron alul akar hozzájutni jelentős piaci értékhez, regionális gazdasági-politikai előnyökhöz. Másfelől pedig jelentősen leértékelődhet a „maradék” MALÉV azáltal, hogy ki lesz szolgáltatva a saját vegyesvállalatának, amelyet a Lockheed szakemberei irányítanak. Gépeit más nem javíthatná, illetve a javítóbázis fejlesztésének elkerülhetetlen költségeit is fel kell vállalniuk az új tulajdonosoknak. A nemzeti légitársaság és a még jó ideig egyetlen hazai nemzetközi repülőtér is függőségbe kerülhet, ráadásul potom pénzért.

A MALÉV szakszervezeteit a Lockheed-ügy komoly döntési dilemma elé állította. A munkavállalók ugyanis általában véve nem kérdőjelezték meg egy ilyen jellegű műszaki vállalkozás szükségességét, létjogosultságát s ennek szellemében elsődlegesen a dolgozói érdekek következetes képviselését és védelmét igyekeztek elsődleges feladatuknak tekinteni. A szakszervezetek tehát tárgyalóasztalhoz ültek a MALÉV vezetésével, ám kezdettől fogva igyekeztek ragaszkodni törvényes jogaikhoz. Számos esetben jogaik érvényesítése érdekében írásos tiltakozást juttattak el a Kft.-vel kapcsolatban az Állami Vagyongyűnökséghez és a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztériumhoz.

Ennek hatására 1992. január 21-én az ÁVÜ, a KHVM és a MALÉV képviselőiből megalakult operatív bizottság tárgyalta a Kft. ügyét. Az ezen a tárgyaláson részt vevő dolgozói küldöttek ismételten jelezték, hogy követeléseiket be kellene dolgozni a szerződéstervezetbe, illetve aláírás előtt — törvény adta jogaiknak megfelelően — a végleges szerződést meg kívánják ismerni. Az ÁVÜ, valamint a MALÉV vezetése erre az ülésen ígéretet tett. A MALÉV dolgozói ezek után megdöbbenve és felháborodva értesültek arról, hogy a MALÉV vezérigazgatója velük való megegyezés és bármilyen egyeztetés nélkül január 24-én aláírta a vegyesvállalat megalapítására vonatkozó szerződést a Lockheed Budapestre érkezett képviselőivel. A MALÉV szakszervezeti kerekasztala február 5-én egységesen aláírt állásfoglalásban tiltakozott ezen eljárás ellen, közölve, hogy a Kft. alapításával kapcsolatban a munkavállalói oldal semmilyen felelősséget nem vállal.

A tiltakozás ellenére a MALÉV jogi képviselője február 6-án benyújtotta a cégbíróságra a Kft. soron kívüli bejegyzési kérelmét, amit a cégbíróság elfogadva meg is tett. Formailag tehát létrejött az *Aeroplex Közép-Európai Légijármű Műszaki Központ*. Válaszlepként a Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete március 20-án be-



adványban kérte a Kft.-alakítás felülvizsgálatát, a bizonyítható szabálytalanságok miatt a Kft. működésének felfüggesztését.

#### 2.4.2. *Kísért a múlt*

A megalakulással kapcsolatos viták rendeződésével az ACE hivatalosan 1992. június 30-án kezdte meg működését 840 dolgozóval és hat amerikai vezetővel, és számos nyitott kérdés várt még megválaszolásra.

1992. június utolsó napjaiban a MALÉV karbantartási osztályának dolgozói személyesen keresték fel a MALÉV humán központ vezetőjét az ACE-val kötött munkaszerződés visszamondásával. Ennek az volt az oka, hogy a repülőgép szerelők úgy vélték: sok olyan juttatástól esnének el, amely „malévesként” járna nekik. Ennek eredményeként az *Aeroplex* megalakulásakor minden a MALÉV-től átkerült dolgozó 21 %-os béremelést kapott egy megállapodás keretében, amely egy évre szólt. Ez viszont nem volt tényleges bérnövekedés, csak az elvesztett nem rendszeres juttatásokat ellentételezte és mint általános intézkedés mit sem javított az örökölt béraránytalanságokon.

A cég indulásakor a munkavállalók ígéretet tettek, hogy egy évig nem lépnek fel bérkövetelésekkel. Nem is volt béremelés, leszámítva a cég felső vezetőinek 1993 áprilisában közgyűlés előtt kiosztott 20 százalékos jutalmát. Úgy tűnt, a dolgozók helyzete normalizálódott, a korábbi feszültségek elültek.

„Bár nem értettük, sajnós, megértették’ velünk, hogy az egyetlen megoldás az ACE. Így lesz biztosítva a munka, a magasabb bér, a nagyobb szakmai megbecsülés, a biztosabb jövő. És végül kézzel-lábbal tiltakozva, „önként’ kértük az áthelyezésünket. Az akkori RMFSZ (Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete) vezetőink el is buktak a tiltakozásban” (navigációs műszerész, RMFSZ szakszervezeti vezető) (Bercsényi 1993/b).

Ez év július elsején lejárt a dolgozókkal kötött szerződés határideje, és a szakszervezet szerint a menedzsment elégtelen felkészültsége miatt nem sikerült megállapodni a kollektív szerződésről, így az ACE-nél működő megújult Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete (RMFSZ) a bértárgyalásoknak sem látta értelmét. Július 15-én a szakszervezet bejelentette, hogy a kollektív szerződés ügyétől függetlenül meg kívánja kezdeni az idei béralkut.

Az RMFSZ olyan differenciált béremelést tartott elfogadhatónak, amely észrevehetően megkezdene a korábban kialakult aránytalanságok felszámolását. Ennek megalapozására a dolgozók megbízott csoportja kidolgozott egy értékrendet, figyelembe véve a repülőgépszerelő szak-

ma nemzetközi szokványait. Mást nem igen tudtak alapul venni, mivel a társaságnál nem voltak munkaköri leírások és Szervezeti Működési Szabályzat sem létezett. Ahhoz, hogy minden dolgozó maradéktalanul a menedzsment által is elfogadott értékrend szerinti fizetést kapjon, 1993-ban 150 %-os bértömegemelést kellett volna végrehajtani.

„A MALÉV-tól örököltük azt a feszültségekkel teli bérrendszert, aminek alapján hasonló munkakörben létezik nem egészen 20 ezer és 60 ezer forintos alaphír is” — nyilatkozta Hegedűs Tibor, a Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője (Fahidi 1993). Szerinte a mintegy 940 főt foglalkoztató, fele-fele arányban a MALÉV és a Lockheed Aircraft Services International tulajdonában álló *Aeroplex Kft.*-nél 38 ezer forint az átlagos bruttó bér, de maguk a szerelők, műszerészek csak átlagosan 32 ezer forintot kapnak, közülük több mint 200 szakember pedig mindössze havi 20–30 ezer forint között keres.

A szakszervezetet a MALÉV vezetésének azon érvei sem térítették el követeléseik érvényre juttatásától, hogy az ACE-nél meglévő 44 ezer forintos havi átlagos bruttó jövedelem már így is kétszerese a hazai ipari átlagnak. Az itt végzett munka ugyanis semmilyen vonatkozásban (szakképzettség, felkészültség, felelősség) nem átlagos — vélekedtek.

A sztrájkkövetelés nyilvánvalóvá tette a tulajdonosok közötti, illetve a MALÉV és az 50 százalékban a tulajdonában lévő *Aeroplex* érdeellentétét. A MALÉV az Alitaliaval közösen megkezdte az ACE-vel való kapcsolata és a szerződés felülvizsgálatát.

„Nem szerencsés megoldás, hogy a MALÉV egy külső vállalatától rendeli meg a gépek javítását, mert ezzel kiszolgáltatott helyzetbe kerül... Már korábban — tehát a mostani sztrájktól függetlenül — megbízták a vállalat belső ellenőrzési apparátusát: vizsgálja meg, miként érvényesülnek az *Aeroplex* és a MALÉV között kötött szerződésben foglaltak”

— nyilatkozta Gálszécsy András exminiszter, a MALÉV felügyelőbizottságának elnöke (*Magyar Hírlap* 1993).

A MALÉV a béralku során az immár „külső” szerelőkkel keményebb hangot használt, mint egy hónappal korábban saját pilótáival szemben. A szakszervezet szerint a MALÉV a Kft.-vel való szerződésbontásra akarta felhasználni a bérvitát és a sztrájkot. Emellett a MALÉV angol szerelőket hozatott és közölte, ha az RMFSZ nem vonja vissza sztrájkfenyegetését, eláll a korábbi bérjavaslatától.

A sztrájk a korábbi és az újabb konfliktusok eredményeként az adott körülmények között szinte elkerülhetetlen volt.

„Minden összesűrűsödött ebben a néhány napban. A bér, az egy évvel ezelőtti átszervezési sérelmek, az elmúlt év, a bizonytalan jövő, az ijesztő infláció, és az egyik legfontosabb: a szinte teljes információ hiány, és a munkavállalók véleményének sorozatos figyelmenkívül hagyása.” (repülőgépszerelő, RMFSZ szakszervezeti vezető) (Bercsényi 1993b).

A sztrájk végül hosszú csatározások után kompromisszummal fejeződött be: a szakszervezet elfogadta a legvégül felajánlott 34,6 %-os bérfeljesztést, amely ugyan jóval elmaradt elvárásaiktól, de megismerve a MALÉV Rt. és a Lockheed, valamint az *Aeroplex* pénzügyi helyzetét és anyagi kondícióit, belátták, hogy a maximális béremelési lehetőség ez volt. Emellett az ACE és az RMFSZ vezetősége többek között szerződésben vállalta, hogy mindent elkövet, hogy a vállalat kollektív szerződését 1993. október 15-ig megkösse. Az RMFSZ elfogadta, hogy a megállapodás aláírása után 1994. december 31-ig nem lép fel újabb bérköveteléssel.

Sok tanulság vonható le az *Aeroplex* és az RMFSZ között keletkezett konfliktusok, bértárgyalások kapcsán, ezek közül az tűnik számunkra a legfontosabbnak, hogy a viták már az induláskor megelőzhetők lettek volna az érdekképviselői szervezetek partnerként való kezelése, a vállalati munkaügyi kapcsolatok időben való és tudatos alakítása által.

„Már korábban el kellett volna kezdeni a tárgyalásokat. Ebben én is felelős vagyok. Azonban úgy ítélem meg, hogy a kollektív szerződés elkészítése elsődleges fontosságú. A jövőben szorgalmazni fogom, hogy ezeket a rendkívül fontos tárgyalásokat sokkal előbb, úgy hatvan nappal a megállapodás lejárta előtt kezdjük meg. Sokkal pontosabb előismeretre van szükség, hogy megállapíthassuk, milyen alapok állnak rendelkezésre béremelés vagy egyéb juttatások céljára. Itt úgy érzem, az *Aeroplex*nek van min javítania” (az ACE amerikai ügyvezető igazgatójának véleménye) (Bercsényi 1993b).

### 3. Néhány következtetés

A munkaügyi kapcsolatok szempontjából kétségtelenül kedvezőtlenebb azon külföldi vállalatok helyzete, amelyek nem „zöldmezős” beruházásként indulnak, hiszen az esetleges technikai, technológiai fejlesztés-



tések mellett jelentős energiát kell fordítaniuk az „örökölt” munkaügyi feltételek, az alkalmazottak között kialakult viszonyok, szokások és értékrendek korszerűsítésére is. Emellett számolniuk kell a honi dolgozók vagy éppen a menedzsment, a társadalmi környezet változásokkal szembeni ellenállásával is.

Mindazonáltal a „zöldmezős” beruházást végrehajtók is kerülhetnek nehéz helyzetbe, mint azt a General Motors szentgotthárdi gyárában 1992 novemberében lezajlott események is alátámasztják.\* Azonban ennek ellenére a külföldi érdekeltségű vállalatainknál csak igen kis számban fordultak elő feloldhatatlan feszültségek a vezetők és a dolgozók között. Például a bérkövetelések is egy kivételével sztrájk kirobbanása nélkül, békés tárgyalások útján orvosolhatónak bizonyultak.

Megállapításainkat alátámasztja az *Aeroplex Kft.* esete is, hiszen igen súlyos előzmények, a munkavállalók lényeges (privatizációs) döntésekből való ismételt kirekesztése eredményezte azt, hogy a dolgozók munkahelyüket is kockáztatva és részben azért harcolva sztrájkot kezdeményezzenek.

Kétségtelen persze az is, hogy a külföldi cégek, a multinacionális vállalatok beilleszkedése a magyar társadalmi-gazdasági környezetbe nem konfliktusmentes és nem kétséges, hogy az „együttdöntésre” törekvő dolgozói érdekvédelem kevésbé vonzó a nyugati befektetők számára, elvégre tagadhatatlanul azért is helyezik át az olcsó bérű Közép- és Kelet-Európába termelésüket, hogy jelentős árelőnyre teheszenek szert. Ezt támasztja alá, hogy a Nemzetközi Vállalatok Magyarországi Társasága, amely egyebek mellett a Philips, a Coca Cola, a Ford, a General Electric–Tungsram, a Suzuki, a Henkel, az Unilever és az United Technologies óriásvállalatok érdekeltségeit tömöríti, a Munka Törvénykönyve az Üzemi Tanácsok jogosítványaira vonatkozó néhány pontjának megváltoztatását tartja szükségesnek (lásd Heimer 1993 és Kasriel 1993).

Az egységes fellépés mellett azonban a hazai multinacionális vállalatoknál szerzett tapasztalatok is azt mutatják, hogy jelentős és lényegi különbségek jellemzik az egyes vállalatokat a munkaügyi kapcsolatok

\* Tavaly novemberben a General Motors szentgotthárdi gyáranak 500 dolgozójából 200 szerveződött egy csoportba, sokkolva ezzel a vállalat vezetőségét. 1993. március 29-én következett az Üzemi Tanács megválasztása, amely támogatja az ősszel megalakult szakszervezet bérköveteléseit és kész jogaival élni, hogy gazdasági információt szerezzen a vállalat vezetőitől. Lásd bővebben Kasriel (1993) és Heimer (1993).

alakítása terén is. Van olyan cég, mint például a *Magyar Suzuki Rt.*, amelyik igyekszik elébe menni a dolgozók igényeinek és a törvény által megszabott időnél jóval előbb Üzemi Tanács megalakítását szorgalmazza, ugyanakkor szakszervezet létrehozását nem tartja kedvére valónak. Akad olyan is, amelyik az Üzemi Tanácsokat nem tartja kívánatosnak és inkább a legerősebb szakszervezettel való tárgyalásra fekteti a hangsúlyt, mint a General Electric–Tungsram (lásd Kasriel 1993), és találkozhatunk olyan cégekkel is, amelyek számára egyik sem igazán szükséges és általában nem törekszik a vállalati munkaügyi kapcsolatok tudatos alakítására, a munkáltató és a munkavállalók közötti partneri viszonyok kialakítására.

## Irodalom

- Bakos, Gábor (1992): *Japan and Central Europe: New Subregional formation and Japan's presence*. Tokyo, The Institute of Economic Research — Hitotsubashi University, p. 33.
- Bercsényi Andrea (1993/a): Újabb bérvita és sztrájk Ferihegyen. *Légiközlekedés*, Szeptember 6.
- (1993/b): Aeroplex–MALÉV bérvita és sztrájk Ferihegyen. *Légiközlekedés*, szeptember 21.
- B.M. (1993): Mindenkit elszállítanak. Sztrájk a MALÉV-nál. *Napi gazdaság, üzlet, világ, politika*, június 11.
- Fahidi Gergely (1993): Csavarkulcs-kérdés. *HVG*, augusztus 21.
- Falubíró Vilmos (1993): Visszaesett a vegyes vállalatok vonzereje. *Figyelő*, augusztus 12.
- Freész Károly (1993): Ferihegy: sztrájkolnak a szerelők. *Népszabadság*, augusztus 26.
- (1993): Csak a sztrájk biztos Ferihegyen. *Népszabadság*, augusztus 27.
- G.GY. (1993): Új motor a világ gazdaságban. Terjeszkedik a „multi pókháló”. *Figyelő*, augusztus 26.
- Hámor Szilvia (1992): A multik humán arca. *Népszabadság*, november 4. 15. old.
- Heimer György (1993): A multik és a bérek. Kelet-nyugati átjáró. *HVG*, augusztus 21.
- (1993): Magyar Suzuki. Mégis, kinek az autója? *HVG*, október 2.
- J.I.L. (1993): *Munkaiügyi viszonyok Magyarországon* (kibontakozásuk a posztoszocialista társadalomban). Tokyo, The Japan Institute of Labour
- Karsai Tamás (1993): Multik jövője. „A nemzetközi helyzet fokozódik...” *Napi Gazdaság, Üzlet, Világ, Politika*, augusztus 27. 10. old.
- Kasriel, K. (1993): Nyugati vállalatok a Munka Törvénykönyvének felülvizsgálatát kéri. Bérvita a GM szentgotthárdi gyárában. *Magyar Hírlap*, június 9.
- Kol, J. – Rayment, P. (1989): Allyn Young Specialization and Intermediate Goods in Intra-Industry Trade. In: Tharakan, P.K.M. – Kol, J. (eds) (1989): *Intra-Industry Trade*. Hong Kong, Macmillan.
- Koncz Katalin (1992): Egy francia vállalat személyügyi tevékenysége I–II. *Munkaiügyi Szemle*, 3 és 4.
- Kovács Péter (1993): Bértárgyalások a MALÉV-nál. *Világ gazdaság*, június 9.

- L.K. (1993): A MALÉV-nél saját karbantartó személyzetre lenne szükség? Gálszecsy a szerelők sztrájkjáról. *Magyar Hírlap*, szeptember 3.
- Lengyel Emőke – Linczowski, P. (1993): A lakosság véleménye a külföldi tőke megjelenéséről a hazai vállalatokban. Pécs. Magyar Marketing Szövetség — Globális stratégiák és lokális problémák a marketingben. Május 5-7.
- Makó Csaba (1987): *A szakszervezetek tevékenységének néhány jellemzője a nyolcvanas években*. Budapest: Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete.
- Neumann László (1993): The Hungarian Suzuki Co. Paper prepared to OECD Seminar.
- Novoszáth Péter (1993): *Úton a nemzetközi munkamegosztás új fázisa felé. Az iparágban belüli külkereskedelem fejlődéséről nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján*. Budapest, Kandidátusi értekezés. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Kutató Intézet.
- OECD (1993): Seminar on Labour-Management Relations in Foreign Enterprises in Hungary, Budapest, 14–15th June.
- Orolin Zsuzsa (1992): Vegyes vállalatok munkaügyi kapcsolatai. *Munkaügyi Szemle*, 12.
- Poór József (1993): A személyzeti munka általános jellemzői a magyarországi multinacionális vállalatoknál. *Munkaügyi Szemle*, 10.
- S.E. (1993): Ferihegy: a sztrájkfészek. *Figyelő*, augusztus 19.
- Vígvári András (1993): A külföldi működőtőke szerepe a magyarországi privatizációs folyamatban. *Vezetéstudomány*, 7.
- Viszt Erzsébet — Ványai Judit — Berkó Lili (1990): A vegyes vállalatok munkaügyi és személyzeti politikájának sajátosságai. *Munkaügyi Szemle*, 3.
- (1992): Tovább gyűrűzik a MALÉV–Lockheed botrány. A kevesek tovább gazdagodnak, a sokak tovább szegényednek. *Ring*, április 22.
- (1993): Ágazati átlagot kérnek a suzukisok. *Népszabadság*, október 1.
- (1993): Készt a MALÉV. *Népszabadság*, július 24.
- (1993): MALÉV-késés: rossz szerződés. *Népszabadság*, július 27.
- (1993): MALÉV. Sikertelen bértárgyalások. *Világgazdaság*, június 11.
- (1993): Szervezkednek a Suzuki dolgozói. *Népszava*, október 1.
- (1993): Sztrájkoló repülőszerek ? *HVG*, augusztus 28.
- (1993): Talonban a sztrájkktörők. Zúrzavar a földön, nyugalom az égben. *Népszava*, augusztus 27.